

Beobachtungen aus der Praxis

Knowledge Management – wohin?

Die optimale Bewirtschaftung der Wissensbestände gehört – immer mehr – zu den zentralen und auch schwierigsten Managementaufgaben. Der folgende Beitrag zeigt die Gründe und beleuchtet die Entwicklungstrends im Bereich Wissensmanagement.

Kaum ein Begriff hat in den vergangenen Jahren Management-Praktiker und -Theoretiker so beschäftigt und angeregt wie *Knowledge Management (KM)*. Fast schien es, dass hier das neueste und attraktivste Schlagwort durch die Szene ging. Wie immer, wenn ein Schlagwort Karriere macht, fehlt es nicht an Übertreibungen und Missbrauch, an Konkurrenten und Mitläufern. Doch der Missbrauch, den u. a. Softwareproduzenten mit dem Begriff Wissensmanagement treiben, darf nicht davon ablenken, dass die heutige Entwicklung und optimale Bewirtschaftung der Wissensbestände eines Unternehmens eine der *zentralsten* und zugleich *schwierigsten Managementaufgaben* ist. Warum ist das so? Es gibt dafür mehrere *Gründe*:

1. Die hochentwickelten Volkswirtschaften der OECD-Länder können heute mit gutem Grund als «Knowledge-Based-Economy» bezeichnet werden. Der Anteil von Wissen und wissensintensiven Dienstleistungen an der gesamten Wertschöpfung ist heute enorm hoch.
2. Jede wissensbasierte Wirtschaft beruht letztlich auf Menschen, die ihr Wissen wertschöpfend einsetzen können. Es ist eine vielbeklagte Tatsache, dass in allen entwickelten Volkswirtschaften qualifizierte Mitarbeitende Mangelware sind. Und ein Blick auf die demographische und wirtschaftliche Entwicklung der kommenden Jahrzehnte zeigt, dass sich dieser Mangel noch akzentuieren wird.

3. Jede wissensintensive Unternehmung ist zunehmend mit hohen Fluktuationskosten konfrontiert. Gemäss einer aktuellen Untersuchung⁽¹⁾ beträgt heute der Erwartungshorizont eines hochqualifizierten Mitarbeiters bezüglich seiner Stelle und Firma nur noch drei Jahre, was die strategische Bedeutung von systematischem Wissensmanagement im Unternehmen unterstreicht.

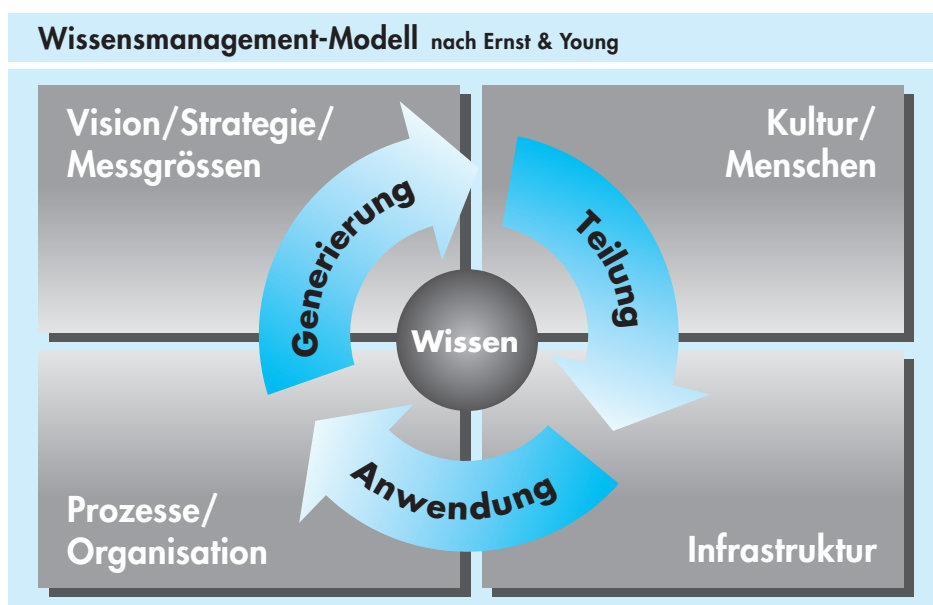
Umfassendes Wissensmanagement ist gefragt

Wissen definieren wir als «die Gesamtheit von Erkenntnissen und Erfahrungen einer Person, die auf Entscheidungen und Handlungen ausgerichtet sind. Wird solches Wissen expliziert (das heisst aus einer Person transferiert) und schriftlich festgehalten, spricht man von Information.»

Das Management dieser Informationen (z.B. mittels geeigneter Software) bildet also die Basis – aber nur die Basis – für ein erfolgreiches Wissensmanagement-System. Wir gehen dabei von einem systematischen Ansatz aus, der die Prozesskette Wissensgenerierung, Wissensteilung und Wissensanwendung zu optimieren versucht (siehe Abbildung).

Zentral ist gerade für den Praktiker die Einsicht in die Tatsache, dass man Wissen aufgrund seiner Komplexität eigentlich gar nicht managen kann, aber dass das Unternehmen sehr wohl *begünstigende Rahmenbedingungen* (Enablers) in den Bereichen Vision/Strategie/Messgrösse, Kultur/Menschen, Infrastruktur und Prozesse/Organisation schaffen kann.

⁽¹⁾ Sh. <http://www.careerinnovation.com/employers/index.cfm?articleid=255>



Ein Wissensmanagement-System erzielt dann *maximalen Nutzen*, wenn die vier Enablers optimal aufeinander abgestimmt sind und den kontinuierlichen Wissensprozess (der Generierung, der Teilung und der Anwendung) fördern.

Viele Grossfirmen, aber auch mittelgrosse und kleine Firmen beschäftigen sich heute aktiv mit Wissensmanagement. Dies ist interessanterweise in allen Branchen festzustellen, also nicht nur bei Dienstleistern, sondern auch in Industriebetrieben oder der öffentlichen Verwaltung.

■ Entwicklungstrends

Dem aufmerksamen Beobachter stellen sich zurzeit *einige interessante Entwicklungstrends* im Bereich Wissensmanagement dar, die nachfolgend kurz umschrieben werden sollen. Es handelt sich dabei um Beobachtungen, die aus mannigfachen Kontakten mit Unternehmen der verschiedensten Branchen gezogen worden sind.

Erste These

Strategie-, Prozess- und Kulturfragen rücken in den Vordergrund

Während in den neunziger Jahren ein grosses Schwergewicht (mit zum Teil beachtlichem Kapitaleinsatz) auf die Implementation von Knowledge Management-Software gelegt worden ist, liegt heute der *Fokus* ganz klar auf den *Geschäftsprozessen und der Integration von KM* in die Wertschöpfungskette des Unternehmens. Viele Firmen haben erkannt, dass der schlichte Einsatz von KM-Software allein sehr enttäuschende Resultate bringt, zumal man diese an den investierten Mitteln messen muss. Man stellt in vielen Firmen fest, dass die technische Infrastruktur – z.B. in



Heinrich Christen

Der Autor studierte in Zürich, Konstanz und Stanford Philosophie, Staats-, Völker- und Europarecht sowie Geschichte der Neuzeit (lic.phil. I). Von 1993 bis 1997 war er Leiter Public Relations und Public Affairs bei Swissmem (ASM/VSM), von 1997 bis 2000 Leiter des Center of Competence Manufacturing, Technology & Energy, und seither Leiter Knowledge Management Services bei Ernst & Young (Zürich), wo er bereits mehrere nationale und internationale Projekte leitete. Während seines berufs begleitenden MBA-Studiums (Executive MBA HSG) verfasste der Autor zudem eine umfassende empirische Studie zum Thema «Knowledge Management in internationalen Unternehmen».

der Form eines gut ausgebauten Intranets und mannigfacher, benutzerfreundlicher Datenbanken – zwar vorhanden ist, dass aber die verfügbaren und von den Mitarbeitenden auch wirklich benutzten Inhalte bescheiden sind. Analysiert man nämlich die *Gründe für den fehlenden Nutzen* solcher Wissensmanagement-Systeme, gelangt man immer wieder zu den gleichen Erkenntnissen: Die KM-Lösungen sind nicht in die herkömmlichen Prozesse und Wertschöpfungsketten des Unternehmens

eingebettet. Die Mitarbeitenden sehen keinen persönlichen unmittelbaren Nutzen in einem KM-System, und vorhandene kulturelle Stärken des Unternehmens werden nicht ausgenutzt bzw. einbezogen.

Es ist klar: Wer im Wissensmanagement erfolgreich sein will, muss Wissensmanagementlösungen in die eigene *Strategie*, in die eigenen angestammten *Prozesse und die Wertschöpfungskette integrieren*, und die Firma muss bereit sein, den Nutzen des Wissensmanagements über das normale Führungs- und Messsystem der Unternehmung zu messen. Dies ist möglich, bedarf aber wohlüberlegter Anstrengungen und feinabgestimmter Messkriterien. Erfolgreiche, d.h. nutzenstiftende Wissensmanagement-Systeme sind heute immer solche, die eng in den Prozessen der Firma integriert sind. Deshalb ist es auch ratsam, Wissensmanagement-Projekte von internen und externen Beratern führen zu lassen, die sich intensiv mit der Firma, ihrer Kultur, ihren Prozessen, Märkten und Strategien auseinandersetzen, die aber zugleich nicht betriebsblind sind oder sich dem Verdacht aussetzen können, Wissensmanagement als Macht- und Kontrollinstrument einsetzen zu wollen.

Zweite These

Informationstechnologie allein verschafft keinen Wettbewerbsvorteil

Es ist dem Beobachter in den letzten Jahren auch klar geworden, dass die noch so raffinierteste, neueste, elaborierteste KM-Software dem Unternehmen allein gegenüber seinen Konkurrenten keine Wettbewerbsvorteile zu verschaffen vermag. Die Gründe dafür sind einfach:

Geringeres Haftungsrisiko durch Wissensmanagement

Beispiel: Ein Hersteller von Werkstoffen wird immer wieder mit Haftungsansprüchen seiner Kunden konfrontiert, da die unsachgemässe Anwendung der Werkstoffe beim Kunden Schäden verursacht. Diese sind an sich bekannt, und ein globales effizientes Wissensmanagement-System kann sicherstellen, dass die einmal erkannten Fehler nicht in allen Ländern und Märkten wiederholt werden. Der Nutzen für die Herstellerfirma ist unmittelbar messbar, denn die Haftungsansprüche von Kunden gehen zurück, dadurch ebenso die eigenen Versicherungsprämien. In einem Jahr kommt es hier zu Cash-wirksamen Einsparungen, die in keinem Verhältnis zu den Aufwendungen für die Konzeption und die Realisierung der entsprechenden KM-Lösungen stehen.

- Erstens ist jede Wissensmanagement-Software ubiquitär, d. h. sie ist für jede Firma auf dem Markt frei zu erwerben. Daraus allein kann man also noch keinen Wettbewerbsvorteil ableiten.
- Zweitens kann IT aus dem einfachen Grund keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren, weil jede Software eigentlich nur Informationsmanagement unterstützen, das menschliche Gehirn aber nie ersetzen kann.

Wie wir einleitend gezeigt haben, ist Wissen in den Köpfen der Menschen verankert, und jedes erfolgreiche Wissensmanagement-System muss deshalb die Kultur, die Prozesse, die Strategie, aber auch die räumliche und technische Infrastruktur, also alle die Rahmenbedingungen, unter denen Menschen arbeiten und Werte schaffen, sorgfältig berücksichtigen. Das spektakuläre Scheitern von Wissensmanagement-Softwarefirmen, die in geschickter PR den Kunden das Blaue vom Himmel herab versprochen haben, unterstreicht diese These noch zusätzlich: der Markt ist – in the long run – nicht dumm.

Dritte These

Knowledge Management ist Risiko Management

Wissensmanagement wird heute von zwei grundlegenden Herausforderungen getrieben:

Erstens: Die allgegenwärtige, beklagte, verfluchte und doch so präzise und faszinierende *Informationsflut*. Es ist jedermann klar, dass die Menge der heute vor allem über das Internet frei verfügbaren Informationen gigantisch ist. So zeigt eine von Prof. Ursula Schneider an der Universität Graz durchgeführte Schätzung ein rasantes, exponentielles Wachstum an. Allein in den Jahren von 1997 bis 2001 hat sich gemäss dieser Expertin die weltweit verfügbare Informationsmenge verdoppelt, während es von der Geburt Jesu Christi bis zur ersten Verdoppelung der Informationsmenge 1500 Jahre dauerte. Für jedermann ist im heutigen Berufsalltag diese Informationsmenge, die durch den breiten Einsatz von E-Mail-Programmen noch signifikant gesteigert worden ist, ein ernsthaftes Problem. Effizientes Informationsmanagement – als *Volumenbewältigung* – wird hier schlicht zur *Überlebensfrage*.

Zweitens: Parallel zur inflationären Entwicklung der frei verfügbaren Informationen hat sich das Problem der *Qualitätssicherung* herauskristallisiert. Gerade das Internet zeigt eindrücklich auf, wie wichtig die Frage der Qualitätssicherung ist: Welcher Information kann ich trauen, welche ist faktisch zutreffend, veraltet oder unvollständig oder welche Informationen werden gar in manipulativer Absicht gezielt eingesetzt oder verfälscht? Jedes Wissensmanagement-System muss deshalb der Frage

der internen Qualitätssicherung grosse Aufmerksamkeit widmen, denn kleine wie grosse Managemententscheidungen basieren auf den im Unternehmen verfügbaren Informationen.

Hier kann ein gutes Wissensmanagement-System wesentliche Beiträge leisten, bessere Managemententscheidungen zu treffen und die Risiken von Entscheidungen zu minimieren.

Vierte These

KM ist Management von Intangible Assets Gerade bei börsenkotierten Unternehmen (aber auch bei nichtkotierten) hat man in den letzten Jahren eine *steigende Diskrepanz zwischen der Marktbewertung und dem Buchwert* der Unternehmung festgestellt. Nicht nur High-Brand Companies im Konsumgüterbereich, sondern auch klassische, gut geführte und profitable Industrieunternehmen werden von der Börse heute um ein Vielfaches mehr bewertet als es ihrem Buchwert entspricht. Leider gibt es heute keinen anerkannten Rechnungslegungsstandard, der den Wert der Intangible Assets verbindlich bemisst und ausweist. Eines der wichtigsten Intangible Assets der Firma ist natürlich das Wissen (neben Brand oder Human Capital). Firmen, welche in der Zukunft glaubhaft machen können, dass sie ihr Wissen sorgfältig, effizient und effektiv bewirtschaften, werden bei allen Stakeholdern einen Vertrauensvorschuss erhalten. Dieser Aspekt wird auch bei Firmenübernahmen und Fusionen immer grössere Bedeutung erhalten.

Heinrich Christen